



As Salas de Cinema: Das Massas aos Nichos. ¹

Muriel Maia de MORAES ²

Luiz Fernando da SILVA JR. ³

Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP

Resumo

As salas de exibição passaram por duas fases, se transformando de modo exclusivo de se assistir a um filme para o portal de estréia, impulsionando as vendas do título do filme nas próximas janelas de exibição: DVD, canais abertos e fechados de televisão... Hoje, elas entram em uma nova fase moldada pela internet, onde o acesso e a variedade são uma exigência do consumidor. Com as novas tendências que esse novo momento traz, o mercado cinematográfico se divide entre pessoas que acreditam que as salas de cinema nunca vão deixar de existir, e outras que pensam o contrário: acreditam que os exibidores têm seus dias contados. É adotada a teoria da Cauda Longa como estratégia para ilustrar que as salas de exibição possuem formas de se adaptarem a essa nova fase de mercado.

Palavras-chave: Sala de exibição; Cauda Longa; Cinema; Hits; Nichos.

1. O problema

“Se a indústria do entretenimento no século XX baseava-se em hits ⁴, a do século XXI se concentrará com a mesma intensidade em nichos.”(ANDERSON, 2006, p. 15) ⁵.

No final de 1939, um dos anos de ouro da indústria cinematográfica de Hollywood, estreia um dos maiores clássicos do cinema, o filme ... *E O Vento Levou*. O faturamento mundial foi de 400 milhões de dólares. Um resultado espantoso, considerando-se que os gastos com a produção foram de 3.9 milhões de dólares e os relativos ao marketing e à distribuição das cópias de rolos ficaram em torno de 1 milhão de dólares. ⁶

Em 1997, dividindo o público com a televisão e o videocassete, *Titanic* bateu o recorde de todos os tempos de bilheteria faturando mundialmente 1.842 bilhão de

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Comunicação Audiovisual, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação, 8º semestre do curso de Comunicação Social da ESPM, email: mjmoraes70@hotmail.com.

³ Orientador do trabalho. Professor orientador do Curso de Comunicação Social da ESPM, email: ljuni@espm.br.

⁴ Produtos de sucesso entre as massas.

⁵ ANDERSON, Chris. *A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 15.

⁶ Disponível em: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=gonewiththewind.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.



dólares. A população cresceu e nessa época o acesso ao cinema tinha aumentado com os multiplexes que se estabeleciam nos Estados Unidos da América (EUA) e chegavam ao Brasil. A produção do filme custou 200 milhões de dólares, além dos 40 milhões de dólares em marketing⁷.

Em 2008, *Batman: O Cavaleiro das Trevas* atingiu o quarto lugar das maiores bilheterias no mundo, com um retorno de 1 bilhão de dólares. Com uma campanha de marketing que custou 150 milhões de dólares e a produção de 185 milhões de dólares de pura ação e efeitos especiais, o filme também estreia nas novas telas gigantes I-MAX.⁸ Mesmo com toda publicidade, complexos de cinema megamultiplexes (cinemas com mais de 15 salas), marketing na internet, popularidade da saga do *Batman* – todas as fórmulas utilizadas nos filmes para ter sucesso nas bilheterias – o filme mais esperado do ano não conseguiu atingir o mesmo sucesso de *Titanic* (cujas campanhas de marketing custou menos de 1/3 da campanha desse filme).⁹

Esses filmes representam exemplos de três fases pelas quais o mercado cinematográfico passou e está entrando. O filme ... *E o Vento Levou* é símbolo de uma época em que o mundo só tinha olhos para os filmes hollywoodianos, em que atores como Clark Gable eram venerados e seus nomes faziam a publicidade do filme. As pessoas não dispunham de formas alternativas de assistir a um filme e o cinema era um dos mecanismos mais fortes de propagação da cultura de massas. O cinema era para todos, não é de se surpreender que o filme faturou 80 vezes o seu investimento total.

Titanic superou a bilheteria de todos os tempos em uma época em que a televisão já estava consolidada no mercado e os videocassetes maravilhavam as pessoas, que começavam suas coleções de filmes. O seu sucesso na bilheteria e premiações foram suficientes para garantir altos lucros com o licenciamento para as janelas de exibição que surgiam. Com a divisão do mercado, os custos de produção e propaganda aumentaram, exigindo um maior esforço para levar o público às salas de cinema. *Titanic* na verdade arrecadou apenas 7,6 vezes o valor total investido, para ele alcançar o sucesso do filme ... *E o Vento Levou* teria que ter arrecadado 19.2 bilhões de dólares.

O filme *Batman – O Cavaleiro das Trevas* já representa a transição da fase em que *Titanic* ficou para o mais novo momento da indústria. Neste, as novas tecnologias possuem o papel principal para garantir o que o consumidor deseja: variedade, acesso e

⁷ Disponível em: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=titanic.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.

⁸ Formato de filme, com alta resolução, e padrão de exibição, com telas de 22m de largura por 16m de altura, em média.

⁹ Disponível em: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=darkknight.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.



interação. Foi realizado nos moldes de um blockbuster ¹⁰, com todas as fórmulas para atingir um público geral. Essa estratégia já perde sua eficácia devido aos altos gastos em publicidade que quase atingem o valor total da produção do filme, na tentativa de manter um público. O filme foi um sucesso de bilheteria: ficou em quarto lugar no ranking das maiores bilheterias de todos os tempos, mas arrecadou apenas 3 vezes o valor que foi investido. É uma diferença gritante em relação aos filmes anteriores.

Por que cada ano vemos filmes gastarem quase o equivalente ao valor de suas produções em publicidade para serem possíveis sucesso de bilheteria?

A resposta está em uma economia movida por sucessos que entra em decadência. Ao oferecer um espaço limitado em suas prateleiras, as lojas precisam de produtos que gerem circulação. Quando um filme é visto como um grande sucesso nos cinemas, isso significa não só que irá atrair um maior público para as salas de cinema, como também criará uma demanda no varejo, as pessoas irão procurar pelo filme nas locadoras, lojas, canais de televisão, downloads...

Por muitos anos essa fórmula foi adotada por Hollywood e pelo mercado em geral. Hoje, já fica visível que essa prática perde sua força. Desde 2004 a venda de ingressos começou a cair mundialmente. Os grandes sucessos de hoje não são comparáveis aos de setenta anos atrás, as salas de cinema não são mais o modo exclusivo de se assistir a um filme e a fórmula utilizada pela indústria para aumentar esse público está ficando cada vez mais cara e ineficiente. Além disso, as salas de cinema começam a perder a exclusividade no lançamento de filmes para outras janelas de exibição. ... *E o Vento Levou* foi um filme lançado em uma época em que as pessoas iam ao cinema por ser a única maneira de se assistir a um filme; *Titanic* foi um sucesso devido a sua grandiosidade somada a diversos fatores, como a entrada dos multiplexes, garantindo acesso, e ao começo da era de hits, quando o público ainda era extremamente sensível a propagandas de massa. *O Cavaleiro das Trevas* já é o exemplo de como essa mentalidade de hits não surte o mesmo efeito nas bilheterias, mesmo com novas técnicas de propaganda. O que faz com que isso aconteça não é o fato de existirem novas tecnologias. Quando *Titanic* estreou, na maior parte dos lares no mundo já havia um aparelho reproduzidor de VHS e o DVD entrava no mercado, mas isso não afetou o sucesso do filme. E os filmes que dividem as cinco primeiras colocações, entre os maiores sucessos de bilheteria de todos os tempos, fazem parte da época em que o

¹⁰ Filme que é um sucesso de bilheteria.



DVD, home theater e o acesso a downloads já estavam nas casas das pessoas. A diferença é que o público não é mais o mesmo, a sociedade seguiu o curso natural da evolução.

A grande responsável por essa queda é uma nova tendência de mercado. Os produtos, antes deixados de lado pela falta de espaço tanto nas prateleiras como na mídia, começaram a ser redescobertos. O público ganha acesso a esses produtos esquecidos e percebe a variedade que o mercado oferece. Os filmes antigos e independentes ganham um espaço cada vez maior na vida das pessoas. Graças à internet e às novas tecnologias, as pessoas não só possuem maior acesso a informação como também passam a divulgá-las. Sites de comércio eletrônico, como o Amazon (www.amazon.com), começam a vender mais livros que seus concorrentes no mundo físico demonstrando as vantagens do comércio no mundo virtual ¹¹.

Em um mundo onde a variedade passa a atrair novos clientes e o público, dentro dessas novas possibilidades, começa a procurar produtos que representem seu estilo de vida e sua personalidade, surge o seguinte ditado: “quanto mais variedade, mais chances de fortalecer sua marca”. Não é à toa que o varejo tem seguido duas direções: megalojas (oferecendo a maior variedade possível em produtos) ou lojas especializadas em nichos (trazendo produtos específicos para um estilo de vida).

Mas como adaptar o mercado de exibição a essa nova tendência? Fica claro que gastar milhões apenas em um filme não será o suficiente quando o mercado pede por variedade. A era das grandes bilheterias fica para trás, abrindo espaço para a era da diversidade. Seria esse o fim das salas de cinema ou uma nova oportunidade?

2. A Cauda Longa

“Os produtos menos procurados continuavam vendendo pouco, mas eles eram tão numerosos que, no todo, constituíam um grande negócio.” (ANDERSON, 2006, p. 9). O mercado caminha cada vez mais na direção dos nichos. Os hits já estão visivelmente perdendo seu grande apelo entre a população. As novas gerações crescem com acesso ilimitado à informação, adquirindo gostos peculiares. Com o sucesso do varejo on-line, as pessoas estão se acostumando com a grande oferta e variedade e não se contentam com as prateleiras limitadas das lojas. Para atender uma demanda de um

¹¹ ANDERSON, 2006, p. 22.



público cada vez mais exigente, o mercado acha soluções nos nichos, elaborando estratégias focadas em grupos de clientes e tratando cada um com apelo individual.

O interesse pelos filmes ganha novas proporções. Na internet, sites como o Netflix (www.netflix.com)¹² trazem para seus clientes um vasto acervo de títulos de filmes, que são sugeridos de acordo com o gosto pessoal de cada um. O Netflix serve como exemplo de que o dinheiro não está apenas nos hits, cerca de 70% dos filmes alugados são antigos¹³. Além disso, a exibição digital abre portas para o mercado independente e para a variedade.

Nesse novo ambiente que se forma, que estratégia os exibidores podem adotar para atingir o seu vasto universo de clientes? A venda na bilheteria cai, mas as pesquisas demonstram que as pessoas ainda têm vontade de ir ao cinema. Como os exibidores podem atender a diversos públicos, valorizando a variedade e a personalização?

A estratégia sugerida para este trabalho é baseada na economia da Cauda Longa. De acordo com essa economia, para todo produto existe um mercado. Os produtos mais populares com o público em geral trazem o maior retorno para as empresas, devido ao espaço de destaque nas prateleiras das lojas, popularidade na mídia e em sua eficaz distribuição. Ao disponibilizar acesso e visibilidade para outros produtos, cria-se uma demanda. Os produtos mais populares, como no caso dos filmes, os hits, continuam trazendo um retorno significativo, mas ao disponibilizar um maior número de produtos e torná-los acessíveis a seus mercados, a soma de seus retornos fica tão significativa quanto a dos hits.

A teoria da Cauda Longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva da demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento na distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público. (ANDERSON, 2006, p. 50)

Para que essa estratégia seja eficiente, são necessárias três forças. Ao ter uma ou mais dessas forças atuando no mercado, fica possível a redução dos custos de alcançar os nichos, dando o impulso ao funcionamento eficaz de uma Cauda Longa. A primeira

¹² Empresa norte-americana de aluguel de filmes on-line.

¹³ ANDERSON, 2006, p. 108.



força é a democratização das ferramentas de produção, aumentando a oferta de bens, o que alonga a cauda; a segunda força é a democratização das ferramentas de distribuição, garantindo o acesso aos nichos, horizontalizando a cauda; por último, a terceira força é a ligação entre oferta e procura, responsável pelo deslocamento dos negócios dos hits para os nichos, gerando uma demanda. Ao estudar as forças, podemos encontrar uma oportunidade para o mercado de exibidores atuar no mercado de nichos aplicando a teoria da Cauda Longa.

3. Democratização da produção

George Lucas, um dos diretores pioneiros em blockbusters, em uma entrevista para a CBS News ¹⁴, disse:

Gastar US\$ 100 milhões com produção e mais US\$ 100 milhões em publicidade não faz sentido. Pelos mesmos US\$ 200 milhões, eu posso fazer de 50 a 60 filmes de duas horas. São 120 horas no total ao contrário de apenas duas horas pelo mesmo orçamento. No mercado do futuro, é onde isso vai chegar, porque tudo vai ser pay-per-view e downloads. Você tem mesmo é que ter uma marca. Você tem que ter um website que tem material o suficiente para atrair pessoas. (GEORGE Lucas diz que... apud Lucas, 2006)

De acordo com o que Lucas propõe, quanto mais produto você tem a oferecer maiores serão as chances de fortalecer sua marca. Além disso, fica claro que quando um diretor que se importa com qualidade e efeitos especiais, que são o que encarecem um filme, diz que não são necessários os gastos exorbitantes de produção para fazer um filme com apelo comercial, isso quer dizer que as coisas já estão mudando ou pelo menos chegando lá.

A primeira força seria um dos impulsionadores para que os custos de produção caiam. E ela foi descrita por Lucas em seu discurso acima. A oferta de produtos é o que atrai um público: quanto mais se tem a oferecer mais mercado potenciais você conquistará. Esses mercados podem ser pequenos mas, como já foi dito antes, a soma do retorno desses mercados é significativa.

Além disso, o acesso a ferramentas como programas de edição e câmeras filmadoras abrem espaço para muitas pessoas explorarem seu potencial criativo. Surgem

¹⁴ Disponível em: <http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2006/10/05/285982821.asp>. Acesso em: 10 fev. 2009.



novos cineastas que aprendem a aproveitar o máximo um baixo orçamento e amadores com capacidade de aprender a utilizar um programa de animação sozinhos. Essas pessoas entram na indústria com conhecimento das ferramentas de trabalho e demonstram que é possível fazer qualquer coisa. É a partir daí que os preços começam a cair.

Os filmes independentes ganham visibilidade com a qualidade que fica cada vez melhor e demonstram a Hollywood que é possível baixar os custos sem perder um público. Mas isso não é uma tendência que aparece agora, já podemos observar isso na história recente do Oscar. Filmes como *Juno* e *Pequena Miss Sunshine* foram extremamente bem sucedidos, recebendo indicação para melhor filme no Oscar e obtiveram um retorno considerável de bilheteria. O custo de produção de *Juno* foi de US\$ 7,5 milhões e arrecadou US\$ 231 milhões ao redor do mundo só em bilheteria¹⁵, enquanto *Pequena Miss Sunshine* teve uma produção de US\$ 8 milhões e arrecadou US\$ 100,5 milhões.¹⁶

A maior parte dos grandes estúdios possui produtoras independentes. E como podemos imaginar, os filmes mais caros produzidos são os hollywoodianos que respondem pela maior parte das bilheterias, levando muita gente a acreditar que qualquer filme feito por um orçamento menor não possui uma boa qualidade. Hoje percebe-se o contrário. Os filmes independentes são obviamente mais numerosos e, devido à distribuição movida a demanda de um mercado com mentalidade voltada a grandes sucessos, eles perderam visibilidade por muito tempo. Quanto mais o mercado tem acesso a informações desses “excluídos” maior é a demanda. Afinal de contas, não basta ter a oferta para criar uma demanda, é necessário que as pessoas tenham acesso a esses produtos para que exista a demanda. Como podemos perceber o produto, os filmes, existe em grande escala, basta que as pessoas tenham o desejo de assisti-los e a oportunidade.

Além do grande acervo de filmes, hoje podemos aproveitar a estrutura única de exibição das salas de cinema e a tecnologia de projeção digital para a oferta de produtos alternativos como shows, óperas e até mesmo campeonatos de videogame.

4. Democratização da distribuição

¹⁵ Disponível em: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=juno.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.

¹⁶ Disponível em: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=littlemiss sunshine.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.



O produto existe em uma grande escala e o futuro promete mais, mas é necessário haver um meio de distribuição eficaz para levar o produto a seus respectivos nichos. Hoje os exibidores contam com uma vantagem e uma desvantagem para que esse sistema de distribuição funcione.

A grande vantagem é o sistema de exibição digital. Com o projetor digital não é necessário um espaço físico para armazenar a grande quantidade de rolos de filmes, que ocupam espaço e sofrem com a deteriorização. Os filmes são enviados via satélite ou até mesmo pela conexão em banda larga. A distribuição entra em um modo digital, fazendo com que os filmes sejam entregues com rapidez e sem limites geográficos. Por exemplo, será possível que um filme estreie no mesmo minuto em um cinema no interior do Nordeste e em outro cinema em São Paulo, com o mesmo custo de produção. Os projetores digitais começam a ser oferecidos por preços mais acessíveis e trazem vantagens para o pequeno exibidor, como uma melhor organização de seu espaço de exibição para propagandas, que trazem um lucro líquido. E a exibição de conteúdos alternativos, como jogos da Copa do Mundo, shows, campeonatos de videogame, etc.

A desvantagem é a distribuição das salas de cinema no Brasil. Além de serem poucas, elas estão concentradas nos maiores centros urbanos do país. Mas com as novas vantagens da exibição digital, estima-se que o número de salas irá aumentar¹⁷. E essa desigualdade de distribuição já é comentada no Congresso Nacional e é o tema de muitos debates entre pessoas do meio, que acreditam no potencial da exibição de filmes, principalmente para que seja possível a disseminação do cinema nacional. A Secretaria de Estado da Cultura (do estado de São Paulo) elaborou um programa para incentivar a ida ao cinema. O plano chama-se “Vá ao Cinema” e em 2008 teve um índice de 76% de adesão dos 2,5 milhões de ingressos distribuídos na capital paulista e no interior do Estado, durante o ano. A Secretaria já reservou 7,5 milhões de reais para a edição 2009, estimando a participação de 2,5 milhões de espectadores. Esse programa não só demonstra como o público das classes mais baixas gosta de ir ao cinema como também serve para incentivar a criação de mais salas de cinema, com a nova demanda. A Secretaria tem um acordo com os exibidores comprando seus ingressos por 3 reais¹⁸.

¹⁷ Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/variedade/classe-c-cinema-afastados-pelo-ingresso-428784.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.

¹⁸ Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u488894.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.



André Sturm, coordenador da Unidade de Fomento da Secretaria de Cultura, idealizador do programa, diz:

É relevante ajudar os cinemas do interior a ficarem abertos. A maior parte das salas participou do programa duas ou três vezes no ano. Muitos exibidores que programavam apenas uma sessão nos dias úteis passaram a fazer sessões-extra. (ARANTES apud Sturm, 2009)¹⁹

Nos EUA, os cinemas de uma sala deixam de ser construídos abrindo espaço para os megacomplexos com mais de 16 salas de exibição. Também crescem os cinemas drive-in nesse mercado. De acordo com dados da MPAA, o número de cinemas teve uma pequena queda acompanhada por um aumento no número de telas ²⁰. Isso quer dizer que muitas das grandes cadeias estão tentando aumentar seus lucros na venda das pipocas, já que quanto mais sala mais circulação existe. E eles farão isso apostando em uma maior variedade de filmes em seus cartazes e baixando o preço dos ingressos, para atrair o grande público. Com a rápida adoção da exibição digital e a possível flexibilidade em relação à bilheteria, esses grandes multiplexes tornam-se o Wal-Mart dos cinemas, virando grandes complexos, não só proporcionando espaço para um grande número de filmes a serem exibidos como também se beneficiando com essa oferta, trazendo mais pessoas ao cinema por preços acessíveis e aumentando a ida ao cinema por impulso, que se trata do desejo que George Lucas já descreveu, onde as pessoas são atraídas pelo poder da escolha instantânea.

Não são apenas os multiplexes que trazem vantagens. O mercado se divide cada vez mais entre megalojas e lojas especializadas. O mesmo pode se aplicar às salas de cinema. No futuro as menores salas podem ter tanta vantagem no mercado quanto as maiores. Esse caminho leva para a especialização e traz exclusividade, que é o que o mercado de nichos aprecia. Essa é uma oportunidade de montar alianças estratégicas, que não só vão beneficiar os exibidores e parceiros como também será aliada no crescimento de números de salas.

Por exemplo, o Wal-Mart pode ceder um espaço para uma empresa de exibição instalar salas voltadas a um público infantil. Os filmes exibidos seriam direcionados a esse público e as crianças estariam acompanhadas de babás. As mães poderiam aproveitar com mais calma as compras e teriam um bina para serem contatadas. E poderia ser feito um pacote de preço incluindo a exibição, lanche e o serviço

¹⁹ ARANTES, 2009.

²⁰ Disponível em: <http://www.mpaa.org/researchStatistics.asp>. Acesso em: 10 fev. 2009.



diferenciado das babás. Os exibidores estariam em contato direto com seu público e o Wal-Mart ganharia mais tempo e atenção das mães. Outra possibilidade seria a utilização de salas de cinemas para eventos. Uma empresa como a Natura, pode patrocinar uma sessão do filme *Sex and the City* para suas consultoras acompanhado de um coquetel com o tema do filme, já criando um tema para conversa e um ambiente mais descontraído e diferenciado.

A exibição de filmes é algo popular e são raras as pessoas que não gostam de assistir a um filme. Como foi demonstrado anteriormente, existem maneiras diferentes de achar incentivos para a criação de salas e, com a distribuição digital, a variedade que as pessoas encontram em casa, também podem encontrar nos cinemas. Mas para uma estratégia como a Cauda Longa funcionar de maneira efetiva, é necessária uma melhor distribuição de salas de exibição entre a população. Uma das propostas, também da Cauda Longa, é a redução dos custos em todos os estágios. A redução do custo de distribuição já está sendo alcançada com a distribuição digital, já que os filmes são distribuídos virtualmente, eliminando despesas com a fabricação de cópias em película. Falta a redução do preço dos ingressos, que possui mais chances de acontecer com um maior número de salas de cinemas concorrendo o mercado.

5. Ligação da oferta e demanda

A última força é a mais importante de todas. Ter o produto e facilitar o acesso não significa nada se as pessoas não conhecem o que se está oferecendo. Essa ligação é feita através da publicidade. É essa publicidade que tira milhões dos estúdios para a divulgação de seus filmes e é a falta dela que deixa o resto de fora. Mas hoje essa publicidade já não precisa alcançar os valores astronômicos que tem custado aos estúdios. Com a internet tudo se tornou mais fácil.

Pela internet não só é possível cortar os gastos com publicidade excessiva como também garantir uma ferramenta que os estúdios adoram, fórmulas. Os estúdios sempre tentam achar alguma fórmula para que um filme tenha sucesso, as fórmulas mais conhecidas foram as adotadas para a produção de filmes do sistema antigo de estúdio e nos blockbusters. Agora não só os estúdios grandes, como qualquer produtora, têm a oportunidade de entrar em contato direto com os nichos e tentar entender o que eles querem. As pessoas adquirem o hábito de se tornarem críticas, e elas adoram. As recomendações nos sites Amazon e Netflix, feitas por clientes, chamam a atenção de



mais clientes para determinados produtos. O boca-a-boca assume proporções que nunca atingiram antes. Na internet achamos comunidades específicas e sites de relacionamento que giram em torno de um gosto em comum. Qualquer um pode montar um blog e escrever o que quiser.

A publicidade feita na internet através de comunidades é extremamente efetiva, já que a comunicação atinge um público específico que provavelmente se relaciona com mais pessoas de seu nicho, com gostos parecidos. Em alguns sites de venda de ingressos já são criadas comunidades que dividem entre si os trailers dos filmes que serão lançados e a maioria dos membros, geralmente formadores de opinião, tornam-se críticos amadores com suas resenhas publicadas para as pessoas que acessam os sites.

No site Netflix, a maioria dos filmes alugados são filmes antigos ou filmes atuais que não tiveram seu espaço na mídia, mas são recomendados pelo próprio site de acordo com os gostos pessoais dos membros, criando uma publicidade entre os membros que possuem o perfil do público do filme.

Com o sistema adotado de filtros, onde os computadores já são reconhecidos nos sites que acessam, as possibilidades são infinitas. Cada usuário poderá navegar pela internet recebendo ofertas específicas para o seu perfil. Isso poderá funcionar com filmes. As redes de cinema, ao se aproximarem de seus clientes através de comunidades, conversam diretamente com seu público e o convidam a fazer parte da empresa, com opiniões, críticas, sessões de filmes programadas entre membros – criando uma lista dos filmes favoritos dos membros e o próprio exibidor ao fazer uma ligação entre os títulos passa a agendar sessões com esse público. Esse sistema traz vantagens para todos os lados. Os clientes passam a fazer parte da escolha dos filmes em cartaz, dessa forma eles possuem acesso ao produto desejado e à interatividade, tão apreciada pelos internautas; os exibidores terão sessões mais cheias, com um público fiel e participativo; e, por fim, os estúdios conseguirão acesso a informações específicas, tanto do perfil do público como preferências e aceitação de filmes, e a maior parte da publicidade será feita entre essas comunidades, trazendo um feedback (retorno) mais preciso das campanhas feitas.

6. Solução

Ao adotar a estratégia da Cauda Longa, as salas de cinema não só serão consolidadas como um meio de exibição – trazendo tanto filmes como programações



diferenciadas na telona – como também aumentarão seu mercado e o rendimento dos estúdios com os ricos acervos de filmes.

Para satisfazer a necessidade do novo mercado trazendo variedade, é necessário deixar de depender de lançamentos. Com a redução do tempo que o filme leva para atingir as outras janelas de exibição e as cópias piratas de filmes que ainda estão nos cinemas, o público demonstra que não são apenas os lançamentos que o atraem e sim a exibição no ambiente de cinema. Os exibidores precisam entender essa diferença, para que haja um melhor aproveitamento do potencial das salas. Ao reconhecer que os clássicos têm tanto apelo quanto os lançamentos – como foi demonstrado no caso da empresa Netflix – o exibidor abrirá espaço para um número maior de pessoas. Ainda existe o medo do risco de adotar novas estratégias, pela falta de garantias precisas, mas o mercado já está claramente pedindo mudanças e os próprios cineastas já tomam iniciativas.

O diretor ganhador do Oscar por filmes como *Traffic*, Steven Soderbergh, em 2006 lançou seu filme chamado *Bubble*. O lançamento não foi feito apenas em cinemas, também estreou simultaneamente em DVD, pay-per-view e TV a cabo. O diretor atribui a adoção desse tipo de estratégia ao próprio consumidor. Filmes levam cerca de um ou dois meses para chegarem nesse novos meios e a pirataria faz com que seja possível assistir a um filme no dia do lançamento, tanto por downloads como por DVDs. Soderbergh não é o único que acredita na eficiência desse sistema; já estão sendo criadas alianças estratégicas na indústria para que o lançamento chegue mais rápido nas mãos do consumidor. O ator Morgan Freeman já faz uma aliança com a empresa Intel para a criação de um website disponibilizando downloads de lançamentos. Acredita-se que essa iniciativa é uma forma de controlar o que os piratas já estão fazendo.

Por outro lado, cineastas como M. Night Shyamalan, diretor de *Sinai*s, acreditam que essa estratégia faria com que a maioria dos cinemas fossem levados a falência. O maior medo desses diretores é que a cultura de ir assistir a um filme nos cinemas acabe, destruindo o modo ideal de se assistir a um filme. A resposta de Soderbergh para essas afirmações é baseada no caso dos restaurantes. Ele diz que o delivery não acabou com o negócio dos restaurantes e os modos alternativos de se assistir a um lançamento não vão acabar com o negócio das salas de exibição ²¹.

²¹ Disponível em: <http://www.cbsnews.com/stories/2006/01/25/eveningnews/main1239932.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.



Os administradores das grandes cadeias de cinema não aceitaram a idéia nova e muitos se recusaram a exhibir tais filmes. Mas essa tendência não é algo que se pode ignorar. Deixar de ter exclusividade na estréia de filmes – que na verdade já não existe mais devido à pirataria – não vai tirar o apelo principal dos cinemas entre seu público. A estratégia da Cauda Longa fortalece essa visão, fazendo com que seja possível os exibidores não dependerem de lançamentos.

A mudança pode levar um tempo para ocorrer, mas a implantação de sua estratégia não exige atitudes drásticas. Aos poucos as comunidades entre o público e seus exibidores favoritos começam a crescer e tomar forças, trazendo a visibilidade aos produtos oferecidos e a oportunidade de ter sessões agendadas. Os filtros começam a ser desenvolvidos para levar a oferta certa para a pessoa certa, proporcionando mais fidelidade e abrindo espaço para filmes com baixos orçamentos em publicidade. Em seguida, as salas de cinema vão substituindo seus projetores analógicos, garantindo a oferta de produtos e novos cinemas serão criados e espalhados, se adaptando a um público específico ou à capacidade de atender a vários públicos ao mesmo tempo. O custo de distribuição será zero e o estúdio com o maior número de títulos a oferecer será o com o maior retorno; dessa maneira, ocorrerá um grande incentivo para novos cineastas e o custo de produção irá cair – para que seja possível suprir essa demanda. Além disso, os exibidores ganharão forças como modo de exibição, obtendo retornos através de maneiras alternativas de exibição. Dessa forma, fortalecendo os laços emocionais que as pessoas cultivam pelo escurinho e a “magia” – correspondendo a experiência única – das salas de cinema. Assim, estratégias como a de Soderbergh terão chances de sucesso, sem atrapalhar a exibição nos cinemas, e combatendo a pirataria.

Ao adotar a estratégia da Cauda Longa, os exibidores não só estarão melhorando suas situações como também irão incentivar um grande crescimento no mercado cinematográfico, aumentando a demanda pelo produto e gerando uma queda de preços na produção, distribuição e publicidade. Dessa forma, o lucro será obtido por todos os envolvidos. Como podemos ver, existem soluções para que os exibidores sobrevivam às novas tendências de mercado. O mercado cinematográfico é sensível a mudanças, mas ele sempre teve a capacidade de se adaptar, principalmente as salas de exibição, que ao acompanharem as necessidades de seus consumidores, ficarão cada vez mais fortes e presentes.

7. Referências bibliográficas



ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARANTES, Silvana. **Governo distribui ingressos e levanta debate sobre cinema nacional**. Folha de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u488887.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.

ARANTES, Silvana. **Governo paulista deve distribuir 2,5 milhões de ingressos em 2009**. Folha de São Paulo 12/01/2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada/ult90u488894.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.

BORGES, Larissa. **Ibope: mais de 93% dos internautas acessam portais**. Terra, 26/06/2008. Disponível em: <http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,OI2973323-EI4802,00-Ibope+mais+de+dos+internautas+acessam+portais.html>. Acesso em: 10 fev. 2009.

BOZ OFFICE MOJO. Site institucional da empresa. Disponível em: www.boxofficemojo.com. Acesso em: 10 fev. 2009.

BUTCHER, Pedro. **Cinema digital em 20 perguntas e respostas**. Filme B, 2008. Disponível em: <http://www.filmeb.com.br/portal/html/cinemadigital.php>. Acesso em: 10 fev. 2009.

CINEMARK. Site institucional da empresa. Disponível em: www.cinemark.com.br. Acesso em: 10 fev. 2009.

Entertainment Industry Market Statistics 2007. Disponível em: <http://www.mpaa.org/researchStatistics.asp>. Acesso em: 10 fev. 2009.

EPSTEIN, Edward Jay. **O Grande Filme**: dinheiro e poder em Hollywood. São Paulo: Summus, 2008.

FILME B. Site institucional da empresa. Disponível em: www.filmeb.com.br. Acesso em: 10 fev. 2009.

George Lucas diz que abandonará cinema: 'Futuro está na web'. O globo Online, 05/10/2006. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/cultura/mat/2006/10/05/285982821.asp>. Acesso em: 10 fev. 2009.

Hábitos de Consumo no Mercado de Entretenimento 2008. Disponível em: <http://www.sedcmrj.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2009.

MAIA, Maria Carolina. **Classe C e cinema: afastados pelo ingresso**. Veja, 18/03/2009.



Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/variedade/classe-c-cinema-afastados-pelo-ingresso-428784.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.

NETFLIX. Site oficial da empresa. Disponível em: www.netflix.com.br. Acesso em: 10 fev. 2009.

No Brasil, 85% dos internautas acessam redes sociais. Ti Inside, 21/11/2008.

Disponível em: <http://www.tiinside.com.br/News.aspx?ID=105036&C=265>. Acesso em: 10 fev. 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

Projeto Cinema Estudo Qualitativo 2008. Disponível em: <http://www.sedcmrj.com.br/>. Acesso em: 10 fev. 2009.

SMITH, Stephen W. **Hollywood at home: will making films instantly available at home mean the extinction of theaters?** CBS News, 25/01/ 2006. Disponível em: <http://www.cbsnews.com/stories/2006/01/25/eveningnews/main1239932.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2009.

THE NUMBERS. Site institucional da empresa. Disponível em: www.the-numbers.com. Acesso em: 10 fev. 2009.